

Série empresarial

---

# GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL PÓS PANDEMIA

Volume 4

GESTÃO DE PESSOAS:  
O sucesso da sua empresa  
depende delas





© 2020. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA  
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

## **INFORMAÇÕES E CONTATO**

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia – Sebrae/BA

Unidade de Gestão do Portfólio – UGEP

Rua Arthur de Azevedo Machado, 1225 – Civil Towers – Torre Cirrus – Costa Azul

CEP: 41760-000 – Salvador/BA.

Telefone: 0800 570 0800

Home: <https://sebraeatende.com.br/>

### **Presidente do Conselho Deliberativo Estadual**

Carlos de Souza Andrade

### **Diretor Superintendente**

Jorge Khoury

### **Diretor Técnico**

Franklin Santana Santos

### **Diretor Administrativo e Financeiro**

José Cabral Ferreira

### **Unidade de Gestão do Portfólio (UGEP)**

Norma Lúcia Oliveira da Silva – Gerente

Leandro de Oliveira Barreto – Gerente Adjunto

Viviane Canna Brasil Sousa – Analista

### **Projeto Gráfico, editoração e revisão ortográfica:**

MR Internet Ltda.

# GUIA ESSENCIAL PARA A **RETOMADA** EMPRESARIAL **PÓS PANDEMIA**

O Sebrae desenvolveu uma série de ebooks que tem como objetivo ajudar o empreendedor na gestão da sua empresa frente aos novos desafios pós pandemia causada pelo novo Coronavírus.

A série é formada por 10 cartilhas. São elas:

**VOLUME 01: Turnaround: dando a volta por cima**

**VOLUME 02: Planejamento estratégico: a peça chave para o sucesso empresarial**

**VOLUME 03: Tecnologia e transformação digital: um caminho sem volta**

**VOLUME 04: Gestão de pessoas: o sucesso da sua empresa depende delas**

**VOLUME 05: Novos hábitos de consumo: novas tendências, novos desafios**

**VOLUME 06: Finanças e liquidez: questão de sobrevivência do negócio**

**VOLUME 07: Marketing, manutenção e captação de clientes: consumidores são estatísticas. Clientes são pessoas**

**VOLUME 08: Cadeia de suprimentos e operações: garanta a satisfação do seu cliente**

**VOLUME 09: Ferramentas tecnológicas: como melhorar a gestão da sua empresa**

**VOLUME 10: Empresa resiliente: chave para superar desafios e sair fortalecida mesmo em tempos difíceis e sob pressão**

Colaborar para que os empreendedores possam ter acesso a conteúdos de qualidade e que contribuam com a gestão e a sustentabilidade dos seus negócios é o nosso desafio.

Esperamos que você faça bom proveito dos nossos conteúdos.

Boa leitura!

[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br) **0800 570 0800**





# Sumário

.....

Como manter a saúde e bem estar dos seus colaboradores .....	7
Como liderar para alcançar resultados eficazes .....	8
Como contratar corretamente .....	10
Como implementar modelos de trabalho flexível e remoto .....	11
Como implementar campanhas de comunicação educativas sobre qualidade de vida, cuidados com a saúde e produtividade no trabalho .....	12
Como implementar um plano estratégico de pessoas .....	14
Como implementar uma cultura de métodos ágeis .....	15
Como desenvolver e capacitar seus colaboradores .....	16
Como motivar seus colaboradores e prevenir a insatisfação no trabalho .....	17
Quando e como dar feedbacks .....	18
Como avaliar a performance de seus colaboradores .....	19
Indicadores de gestão de pessoas que sua empresa deve acompanhar .....	20
Desafios da gestão de pessoas em tempos de crise .....	21
Dicas para uma excelente gestão de pessoas .....	22
Conclusão .....	22

Pessoas: o ativo mais importante de qualquer empresa. Realizar a gestão de pessoas em um negócio não é tarefa fácil. Os recursos humanos são o ativo responsável por fazer o empreendimento girar e executar todas as ações do negócio, por isso exigem atenção, desenvolvimento e investimento.

Contudo, como todo ativo, pessoas têm seus custos e seus potenciais de receita. Neste caso, a gestão estratégica é responsável por reduzir custos, aumentar eficiência e, ao mesmo tempo, desenvolver a capacidade profissional, humana e produtiva dos colaboradores. Este é o objetivo de mais um volume do Guia Essencial para a Retomada Empresarial Pós-Pandemia.

No quarto volume de nosso guia, lançamos um olhar amplo e detalhado para o universo da gestão de pessoas. Sabemos que a pandemia do coronavírus foi responsável por eliminar milhares de empregos no Brasil e no mundo, por isso, um grande número de empreendimentos está reduzindo suas equipes.

Neste ebook exclusivo, a sua empresa terá dicas importantes sobre como desenvolver e retirar o máximo desempenho de cada colaborador, bem como evitar problemas de RH, lidar com motivação e crises, dicas de contratação, além de detalhes importantes sobre a saúde da sua equipe em tempo de pandemia.

Esperamos que este seja um conteúdo útil e proveitoso. Desejamos a todos os empreendedores uma boa leitura!



# Como manter a saúde e bem estar dos seus colaboradores

.....

Em um período no qual o mundo todo passa por uma pandemia sem precedentes na modernidade, a saúde ocupacional voltou a ocupar lugar de destaque nas discussões corporativas. Sempre se soube que funcionários saudáveis são muito mais produtivos e tendem a ter uma passagem mais longa pelas empresas.

Entretanto, durante a pandemia do novo coronavírus, cuidar da saúde dos funcionários tornou-se praticamente questão de sobrevivência para as empresas. Várias estratégias são possíveis para se manter a saúde e o bem estar dos seus colaboradores, e elas estão para muito além do óbvio exigido pelas leis trabalhistas.

O passo mais básico para manter a saúde e o bem estar da sua equipe é oferecer condições dignas de trabalho, como determina a lei. No caso de atividades insalubres, é necessário realizar o mapeamento dos riscos, oferecer equipamentos de proteção e a remuneração adicional de acordo com as características da atividade.

Além disso, muitas empresas oferecem como benefício o plano de saúde. Nesse caso, há a opção mais cara, no qual a empresa arca com a maioria do plano, cobrando uma pequena taxa fixa mensal do funcionário, ou o plano por coparticipação, no qual a empresa gasta menos, deixando uma porcentagem dos tratamentos realizados por conta do funcionário beneficiado.

O plano de saúde é vantajoso por três razões: tende a atrair os melhores funcionários para os seus processos seletivos; auxilia a manter a saúde, o bem estar e a produtividade do funcionário; além de fazer com que ele seja mais

.....

comprometido com o trabalho, uma vez que o plano de saúde é algo de grande valor para a maioria dos profissionais.

Mas vá além disso. Proporcione eventos de conscientização sobre a saúde dos funcionários. Nestes eventos, empenhe sua equipe em ações de combate ao fumo, às drogas e ao excesso de álcool. Incentive atividades físicas como, por exemplo, promover competições esportivas de confraternização, periodicamente. Incentive a realização de ginástica laboral e à constante alimentação saudável.

Ações como essas, além de ter efeito positivo sobre a saúde e o bem estar dos funcionários, também auxiliam na motivação e na redução do stress dos colaboradores de sua empresa. Evidentemente, estas ações têm um custo. Avalie o que se encaixa no seu orçamento e às características de seus funcionários.



## Como liderar para alcançar resultados eficazes

.....

Uma liderança de qualidade - voltada aos resultados e ao desenvolvimento - é parte fundamental de uma empresa de sucesso, independentemente do porte do qual a sua empresa faz parte. Não existe um único tipo de liderança, mas a maioria dos líderes de sucesso do atual mercado corporativo



possuem algumas características em comum, das quais iremos tratar a seguir:

**Conhecimento técnico:** o líder eficiente precisa saber o território no qual está pisando. Muitos profissionais que hoje ocupam cargos de liderança já passaram pelo "chão de fábrica" da empresa. De fato, o conhecimento técnico e a experiência pessoal é fundamental para exercer uma liderança de qualidade, que permite ao coordenador de equipe tomar as decisões adequadas no tempo certo.

**Firmeza:** o bom líder é firme em seu trabalho. Cargos de chefia exigem tomada de decisão sem arrependimentos e com responsabilidade. Por isso, a firmeza é uma qualidade desejável. Contudo, não se pode confundir firmeza com autoritarismo. O bom gestor é firme, mas lidera pelo respeito, e não pelo medo.

**Sensibilidade:** a liderança eficiente é sensível. O líder precisa ser sensível às mudanças que acontecem ao seu redor, às alterações que o mercado sofre, bem como ser sensível às demandas, necessidades e anseios de seus liderados.

**Cumplicidade:** mais do que apenas ordenar, o bom líder é cúmplice de seus liderados. No mundo corporativo de hoje, as equipes são vistas de uma forma muito mais horizontal. Sendo assim, o empreendedor não apenas delega trabalhos, mas também divide demandas com seus liderados e faz-se sentir parte da equipe.

**Visão Estratégica:** assim como liderar não significa apenas dar ordens, liderar também não se resume a fazer trabalhos repetitivos. O bom líder deve saber como utilizar seus recursos da melhor maneira possível e no tempo certo, valendo-se de uma visão estratégica para tomar suas decisões. Com essas características, os líderes vão muito mais longe, correndo menos riscos.

# Como contratar corretamente

.....

A contratação é um aspecto de fundamental importância, afinal, contratar custa caro e realizar contratações erradas custa mais caro ainda, uma vez que se o funcionário não cumprir com as expectativas da empresa, poderá ser demitido. Por isso, ao contratar, o empreendedor precisa ter como objetivo um profissional que permaneça na empresa por um longo período de tempo, e que seja o mais produtivo possível ao longo de todo este processo.

Neste sentido, são três as principais esferas que precisam ser levadas em consideração no processo seletivo: técnica/profissional; psíquica/intelectual e pessoal.

**Aspecto técnico/profissional:** levar em conta pontos do currículo do funcionário, como formação acadêmica e cursos já realizados na área de interesse da vaga. Considerar também as últimas experiências profissionais do candidato, e entender porque seu emprego anterior foi encerrado – ou se é um profissional empregado em busca de um novo trabalho.

**Aspecto psíquico/intelectual:** muitos processos seletivos hoje contam com testes psíquicos para avaliar a inteligência emocional dos candidatos – as chamadas soft skills. Isso é importante principalmente em cargos que trabalham o intelecto, entretanto, atividades braçais também exigem solidez psicológica dos candidatos. Por isso, toda vaga pode contar com esta avaliação, que também ajuda a aferir a facilidade do candidato em trabalhar com outros colegas.

**Aspectos pessoais:** estes aspectos são mais práticos e envolvem a realidade pessoal do candidato: o quão distante ele mora da empresa, se tem obstáculos em sua rotina diária que possam atrapalhar no trabalho, entre outros. Isso não

deve ser um fator determinante, pois jornadas flexíveis de trabalho permitem a contratação, porém, é importante que a sua empresa conheça desde o princípio eventuais conflitos de agenda do funcionário com o emprego.



## Como implementar modelos de trabalho flexível e remoto

A pandemia do coronavírus fortaleceu nas empresas a cultura do trabalho flexível e trabalho remoto, com a finalidade de evitar aglomeração de profissionais e, assim, reduzir o contágio entre funcionários com esta doença. Em alguns empreendimentos, estes modelos devem permanecer em vigência mesmo após o fim da pandemia.

Há diversas formas de se implementar modelos flexíveis e remotos de trabalho, de acordo com as atividades de cada colaborador. Com isso, as empresas podem manter um bom desempenho e ter que demitir menos funcionários em decorrência de uma crise econômica ou mesmo diante de uma pandemia.

Para uma jornada flexível, as empresas podem fazer rodízios por turnos. Empreendimentos que sempre atuaram com um modelo de horário comercial passam a adotar jornadas parciais nas quais funcionários se alternam entre o trabalho presencial e o home office. As medidas governamentais também permitiram que as empresas

reduzissem a jornada de trabalho temporariamente, fazendo com que as empresas pudessem manter os funcionários por menos tempo nas instalações do empreendimento.

Trabalhos realizados em escritórios podem ser quase totalmente transferidos para o regime remoto. Entretanto, é importante estabelecer alguns padrões de horário, produtividade e tomar alguns cuidados burocráticos no que diz respeito ao registro de ponto e à comprovação das atividades realizadas diariamente. Mantenha linhas de comunicação direta com os funcionários constantemente para manter o trabalho eficaz, mesmo estando a distância.



## Como implementar campanhas de comunicação educativas sobre qualidade de vida, cuidados com a saúde e produtividade no trabalho

.....

A comunicação é uma aliada importante para alinhar interesses e informações entre empresa e funcionários. Além de informar sobre aspectos relacionados ao trabalho, detalhes práticos sobre a rotina profissional da equipe e fornecer mais detalhes sobre os rumos da empresa, ela também pode ser utilizada para incentivar os colaboradores a levar uma vida mais saudável dentro e fora da jornada diária.

Implemente campanhas internas de comunicação educativa para seus funcionários. Nem todos seguirão os conselhos, infelizmente, mas uma campanha bem elaborada considerando as características da equipe e seus principais meios de acesso à mídia podem fazer com que os funcionários conversem mais entre si sobre a importância de se manter a saúde em dia.

Estas campanhas podem ser feitas em murais impressos no interior da empresa, e-mails para os colaboradores, palestras e capacitações realizados sazonalmente, campanhas nas redes sociais, entre outros. Hoje, a maioria das empresas realiza ações para o Outubro Rosa (Câncer de mama/colo do útero) e Novembro Azul (Câncer de próstata). Certamente você conhece alguma campanha neste sentido, e elas são bastante úteis, não apenas nestas ocasiões.

Além de engajar os funcionários com causas que são extremamente importantes, campanhas como essas podem gerar motivação à equipe, reconhecimento interno, fortalecimento da marca e maior comprometimento dos funcionários em relação ao trabalho, ao perceber que o empreendimento valoriza sua saúde e bem-estar.



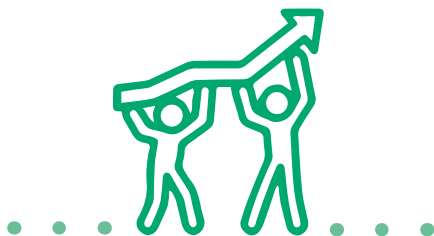
# Como implementar um plano estratégico de pessoas

.....

O plano estratégico de pessoas é uma forma ampla pela qual as empresas enxergam seus funcionários. Dessa forma, neste planejamento são estipulados orçamentos, metas, objetivos, indicadores, prazos, projeções de desempenho, custos, entre outros.

Para implementar o plano estratégico, estude a realidade dos seus recursos humanos hoje e considere os dados coletados no planejamento estratégico da sua empresa, discutindo cada detalhe com os gestores do negócio e eventuais especialistas externos que estejam prestando consultoria. Estabeleça o plano de ação para a execução deste planejamento e implemente as medidas necessárias para a sua realização.

Depois, divulgue o plano aos profissionais interessados, treinando os colaboradores responsáveis por cada ação para que se preparem em executar o plano estratégico ao longo dos prazos estabelecidos.



# Como implementar uma cultura de métodos ágeis

.....

É, cada vez mais comum nas empresas, o uso de métodos ágeis, os quais podem ser implementados em um grande número de modelos de negócio. Nesta metodologia, as equipes são montadas de modo a resolver situações rapidamente, ou cumprir projetos de maneira ágil, implementando soluções eficientes em cada etapa.

As principais características deste sistema são equipes reduzidas de funcionários, cada uma responsável por realizar uma ação pontual dentro de um projeto maior. Cada equipe possui um Project Owner responsável por guiar estas etapas e representar o interesse dos clientes. Outra característica marcante das metodologias ágeis são as rápidas reuniões diárias.

Em 10 ou 15 minutos, no máximo, todos os membros da equipe relatam o que fizeram, o que estão fazendo, o que falta fazer e quais os obstáculos para que isso possa ser feito. Além de alinhar o trabalho entre toda a equipe, este modelo de reunião também permite que todos os membros se ajudem mutuamente com insights ou apoio técnico.

Cada empresa tem suas especificidades. Por isso, convém realizar uma consultoria ou discutir o planejamento estratégico da empresa antes de implantar metodologias como Scrum ou outras metodologias ágeis da maneira mais adequada à realidade do seu negócio.



# Como desenvolver e capacitar seus colaboradores

.....

O trabalho não deve ser visto como a realização de ações repetidas todos os dias, mas sim, como um constante processo de evolução e desenvolvimento tanto por parte da empresa, como por parte dos colaboradores, permitindo assim o mútuo crescimento dos agentes envolvidos nessa relação.

Por isso, toda empresa que quer crescer também precisa se preocupar com o desenvolvimento de seus colaboradores. Isso pode ser atingido de várias formas. Uma delas é a elaboração de um plano de carreira bem delimitado, que incentiva os funcionários e os estimula a se esforçar cada vez mais para evoluir dentro da cadeia organizacional da empresa.

Mas também é possível implementar outras ações, como o Onboarding (treinamento integrado) para colaboradores que estão chegando na empresa, oferecer cursos, workshops, oficinas e palestras periodicamente, certificar os funcionários para utilizar as novas tecnologias da empresa e incentivar o colaborador a nunca parar de estudar, com políticas claras de estímulo que envolvam até mesmo remuneração ou outras vantagens.

Quanto mais capacitada a sua força de trabalho, melhores os resultados do seu empreendimento.





# Como motivar seus colaboradores e prevenir a insatisfação no trabalho

.....

A motivação e a satisfação dos funcionários são mais importantes do que parece. Embora muitos dos trabalhadores valorizem o trabalho porque ele é o que possibilita a subsistência e o sustento financeiro, uma equipe de colaboradores desmotivados e insatisfeitos é um risco corporativo para qualquer empreendimento.

Desse modo, motivar a equipe e aferir seu grau de satisfação possui uma importância estratégica para o negócio. Realize diversas ações com a finalidade de estimular seus funcionários. Uma forma de conseguir este feito é tentar fazer os colaboradores se sentirem, literalmente, parte da empresa – fazê-los “vestirem a camisa”.

Nesta linha, diversas empresas criam títulos exclusivos para seus funcionários, realizam eventos de confraternização periodicamente ou sempre que alguma meta é batida. Realizam também campanhas internas de comunicação com a intenção de integrar a equipe, entre outras estratégias.

É muito comum que as empresas realizem pesquisas de opinião para aferir o clima organizacional e o grau de satisfação dos colaboradores. Esta ação, por si só, também pode ser um fator de motivação, uma vez que ao serem ouvidos, os funcionários se sentem mais importantes para a empresa na qual trabalham.

# Quando e como dar feedbacks

---

É imprescindível dar feedbacks, tanto positivos como negativos aos funcionários. Importa à empresa este momento porque por meio dele ela informa ao colaborador o que espera de seus serviços e como ele pode ser mais satisfatório em seu dia a dia. Importa ao funcionário para que ele tenha uma noção de seus erros e acertos, podendo assim mudar os aspectos necessários para a melhoria.

A periodicidade dos feedbacks varia de empresa para empresa. Muitas preferem dar um feedback mensal, outras, deixam este momento para o fim do trimestre. Vai da realidade de cada um. Entretanto, é importante que este seja um feedback honesto, um momento no qual empresa e funcionário possam conversar com franqueza sobre suas expectativas, dificuldades, obstáculos e insatisfações.

Algumas empresas fornecem feedbacks escritos a seus funcionários. Recomenda-se que este feedback seja dado pessoalmente, permitindo ao colaborador que também se manifeste em relação ao que lhe é passado.



# Como avaliar a performance de seus colaboradores

.....

A justa avaliação de desempenho aos funcionários é fundamental para acompanhar a performance produtiva da empresa, além de detectar, de maneira precoce, problemas com colaboradores que precisam ser resolvidos rapidamente. Entretanto, cada tipo de trabalho possui sua própria metodologia de avaliação, bem como seus indicadores específicos.

Mas, de maneira geral, é importante avaliar o nível de assiduidade do funcionário, acompanhando também a pontualidade do colaborador. Outras maneiras de avaliar o desempenho do funcionário é calcular o tempo médio para que ele realize suas funções e comparar este período com o de outros pares da equipe, além de avaliar também o feedback de clientes (quando o funcionário trabalha no atendimento ao público).

Fora disso, avaliações quantitativas específicas do setor no qual o funcionário atua são bastante precisas para estipular o desempenho deste funcionário e acompanhar o seu desenvolvimento na empresa.



# Indicadores de gestão de pessoas que sua empresa deve acompanhar

.....

Seguindo a linha do item anterior, conheça alguns indicadores de gestão de pessoas que são importantes para o monitoramento do seu negócio:

- ◆ Turnover (rotatividade)
- ◆ Índice de absenteísmo (faltas)
- ◆ Índice de aproveitamento de aprendizagem
- ◆ Headcount (número total de colaboradores)
- ◆ Índice de vagas preenchidas no prazo
- ◆ ROI - Retorno sobre Investimento
- ◆ Índice de satisfação dos funcionários
- ◆ Índice de competitividade salarial
- ◆ Índice de retenção de talentos
- ◆ Índice de reclamações trabalhistas
- ◆ Tempo médio de empresa
- ◆ Custo de benefícios per capita
- ◆ Produtividade no expediente
- ◆ Horas extras/horas trabalhadas

- ♦ Folha de pagamento/receita total
- ♦ Índice de reclamação dos clientes

## Desafios da gestão de pessoas em tempos de crise

.....

Em tempos de crise, a gestão de pessoas se torna um desafio um pouco maior. Alguns fatores contribuem para tornar esta missão mais difícil, por exemplo, o fato de que muitas pessoas estão desempregadas. Isso satura os processos seletivos com um alto número de candidaturas que são descartáveis desde o início, mas podem tornar a seleção mais demorada.

Além disso, em uma crise sanitária como a vivida em 2020, uma empresa pode ser obrigada a demitir diversas pessoas por dificuldades financeiras, um processo que nunca é tranquilo, que gera atritos e que exige a tomada de decisões estratégicas para a realização de demissões justas.

Além disso, o cenário pandêmico que o mercado vive torna imprevisível a saúde dos funcionários. Hoje estão todos trabalhando. Amanhã a empresa pode estar desfalcada de empregados-chave que estão com suspeita ou contaminados pela doença.



# Dicas para uma excelente gestão de pessoas

.....

Uma dica importante é: seja bastante preciso ao inserir os recursos humanos no planejamento estratégico da empresa. É preciso estipular metas de contratações e outros indicadores de RH nas projeções gerais da empresa para o período fiscal.

Além disso, busque contratar funcionários talentosos e leais, com a intenção de que eles permaneçam na empresa por um longo período, evitando demissões e mantendo o pessoal da empresa mais estável por mais tempo.

Além disso, use e abuse da tecnologia para reduzir custos trabalhistas. Hoje, diversas tecnologias digitais tornam muito mais fácil, ágil e barata a gestão do RH a partir da redução de papel e da automatização de processos burocráticos.

## Conclusão

.....

Em mais um volume do Guia Completo Sebrae para recuperação após a pandemia, tratamos sobre o principal ativo do seu negócio: as pessoas. Com isso, tentamos jogar alguma luz sobre diversos assuntos que fazem parte do cotidiano de uma empresa, mas que nem sempre são considerados em toda a sua importância.

Esperamos que esta leitura tenha sido útil e proveitosa. Se você ainda não acessou os outros três volumes anteriores, recomendamos a leitura para compreensão completa. Contamos com você em nossa próxima edição!





[www.sebraeatende.com.br](http://www.sebraeatende.com.br) 0800 570 0800

